

# Handelsblatt

EXPERTENRAT – MARCUS SCHREIBER

## Gut, dass Staaten die Impfstoffentwicklung nicht allein dem Markt überlassen

von: Marcus Schreiber

Datum: 30.11.2020 09:18 Uhr

Geschickte Anreizsetzung machte es möglich, dass Pharmaunternehmen wirtschaftlich kaum Risiken eingehen mussten – ein Musterbeispiel für „Marktdesign“.

Viele Menschen stehen den neu entwickelten Covid-19-Impfstoffen skeptisch gegenüber, weil die den Entwicklungs- und Freigabeprozess statt der üblichen fünf bis sieben Jahre in zehn Monaten durchlaufen haben. Sie gehen davon aus, dass diese Rekordgeschwindigkeit mit geringerem Prüfaufwand und somit auf Kosten der Sicherheit des Impfstoffs erreicht wurde.

Das ist ein fundamentales Missverständnis. Der zeitliche Rekord ist das Ergebnis einer bewussten Entscheidung der Gesundheitsministerien, die Entwicklung des dringend benötigten Impfstoffs weder dem freien Markt noch einem staatlichen Planer zu überlassen, sondern einerseits Marktkräfte geschickt zu nutzen und andererseits mit klugen Vereinbarungen und Subventionen unerwünschte Nebeneffekte des Marktes zu vermeiden.

Eine Impfstoffentwicklung kostet bis zur Zulassung gut und gern eine Milliarde Euro. Die üblicherweise lange Dauer ergibt sich nicht in erster Linie aus jahrelangen klinischen Studien, sondern aus dem finanziellen Risikomanagement der Pharmakonzerne. Die Entwicklung von Impfstoffen ist ein vorsichtiger, jahrelanger und sequenzieller Prozess, in dem zunächst ein Erreger, gegen den die Immunantwort gerichtet sein soll, ausgewählt wird. Dann folgen Machbarkeitsstudien und zahlreiche weitere Schritte.

Jeder Schritt erfolgt erst, wenn der vorherige erfolgreich war und nur nach einer sorgfältigen Chance-Risiko-Abwägung. So werden normalerweise auch Produktions- und Logistikkapazitäten erst dann aufgebaut und Lieferketten gesichert, wenn man für den Impfstoff tatsächlich auch eine Zulassung bekommen hat.

Hätte man die Entwicklung also vollständig den Pharmafirmen überlassen, dann wären wahrscheinlich weltweit weniger Unternehmen in das ressourcenintensive Rennen um einen Impfstoff eingestiegen, und einige wären deutlich vorsichtiger in ihrem finanziellen Engagement gewesen. Im Rahmen einer konventionellen Wirkstoffentwicklung hätten ganz wenige erfolgreiche und schnelle Unternehmen einen gigantischen Markterfolg erzielt, die anderen wären schlicht auf den Entwicklungskosten sitzen geblieben.

Corona

## Vielversprechende Impfstoffe

Corona-Präparate im Vergleich

	Wirksamkeit in Prozent	Liefermenge in Millionen Dosen*
<b>Biontech/Pfizer</b> BNT162b2	95%	460 Millionen
<b>Moderna</b> nRNA-1273	94 <sup>5</sup> %	250 Millionen
<b>Astra-Zeneca</b> AZD122	Halb-Dosis 90% Voll-Dosis 62%	Für beide Sorten: 1.250 Millionen

\*Bislang vereinbarte Mengen weltweit  
HANDELSBLATT-GRAFIK

Quelle: Unternehmen

Nur Firmen, die sicher gewesen wären, unter den ersten zu sein, hätten alles auf diese Entwicklungskarte gesetzt. Es wären damit weniger Ressourcen in die Entwicklung geflossen, und in der Konsequenz wäre der Erfolg an sich unwahrscheinlicher gewesen, es hätte deutlich länger gedauert, und am Ende hätten weniger Impfstoffkapazitäten zur Verfügung gestanden.

Der Staat hat diese Probleme antizipiert und deshalb aktiv von Anfang an die Anreizmechanismen für die Pharmafirmen verändert. Wir Ökonomen auf dem Feld der Spieltheorie nennen das „Marktdesign“.

Die EU und die USA – dort unter dem Namen „Operation Warp Speed“ – haben durch entsprechende Anreize den sequenziellen Entwicklungsprozess in einen komplett simultanen umgewandelt. Das ging so weit, dass Pharmaunternehmen die Produktion schon sicherten, ehe sie wussten, ob sie überhaupt einen wirksamen Wirkstoff entwickeln können.

Der Deal zwischen Staat und den vielversprechenden Impfstoffunternehmen war im Kern folgender: „Wir, der Staat, bezahlen euch in jedem Fall alle Entwicklungskosten und entschädigen euch notfalls für alle ungenutzten Investitionen, falls ihr keine Zulassung für euren Impfstoff bekommt oder dieser zu spät kommt. Im Erfolgsfall dürft ihr angemessen, aber nicht exorbitant verdienen.“ Simpel ausgedrückt: Der Staat hat der Pharmaindustrie sämtliche unternehmerischen Risiken abgenommen.

Für die Pharmahersteller hieß das Spiel ab da: „Entweder verdiene ich oder eben nicht – verlieren kann ich nichts. Aber wenn ich verdienen will, muss ich verdammt schnell und gut sein.“ Das führte dazu, dass die Unternehmen viele Schritte, die normalerweise sequenziell erfolgen, parallelisierten und damit den Prozess enorm beschleunigten. Und das alles, ohne die Sicherheit des Impfstoffs zu gefährden.

## Schwächstes Glied in der Kette bestimmt das Ergebnis

Das Faszinierende: Bei der Bankenkrise am Ende des vergangenen Jahrzehnts war das Sozialisieren von Risiken und das gleichzeitige Privatisieren von Gewinnen die Ursache für eine Art finanzielle Pandemie. In der Coronakrise lag andersherum die Lösung in der Vergemeinschaftung der Entwicklungsrisiken.

Nach meiner Schätzung erhalten wir den Wirkstoff zu den fiskalischen Kosten von zwei bis drei Wochen Covid-bedingter Wirtschaftskrise fünf Jahre früher. Und das zu einem absolut vertretbaren Preis pro Impfung. Der Impfstoff von Biontech und Pfizer soll 20 Euro pro Dosis kosten. Bei zwei Dosen pro Kopf und rund 50 Millionen zu impfenden Deutschen wären das rund zwei Milliarden Euro – viel Geld, aber wegen des Entwicklungsdeals mit dem Staat kann zumindest kein Pharmaunternehmen die epidemiologische Notlage preislich unanständig ausnutzen.

Und indem sich der Staat als Teil des Deals den Impfstoff für Entwicklungsländer zu einem Bruchteil dieses Preises hat zusichern lassen (bei Biontech wohl für zehn bis 20 Prozent des angesetzten Verkaufspreises)

, hat er die Basis gelegt, noch ein zweites hochinteressantes spieltheoretisches Problem mit dieser Art des Marktdesigns zu lösen – das sogenannte „Weakest Link Game“. Dieses besagt, dass das schwächste Glied in der Kette das Ergebnis für alle Spieler bestimmt. Und das schwächste Glied in der Pandemiebekämpfung sind Länder, die sich keine Massenimpfung zu normalen Preisen leisten können.

So, wie ein Buschfeuer nicht wirklich dauerhaft gelöscht ist, bis der letzte Brandherd unter Kontrolle ist, gibt es in der Corona-Pandemie eine überregionale und -nationale Kooperations- und Koordinationsdimension zwischen den Ländern. Erst wenn sich auch Entwicklungsländer Impfungen leisten können, wird es möglich sein, die letzten Flammen der Pandemie auszutreten.

Ist dieses Anreizmodell jetzt generell die Blaupause für die Pharmaentwicklung der Zukunft? Ganz sicher nicht. Aber es sollte Zulassungsbehörden und Firmenlenkern Motivation sein, darüber nachzudenken, ob es nicht im Einzelfall kluge Anreizmechanismen oder Regeln gibt, um Entwicklungsprozesse besser, effizienter und zielgerichteter zu steuern.

*Marcus Schreiber ist Gründungspartner und Chief Executive Officer bei TWS Partners. Er verfügt über langjährige Erfahrung im strategischen Einkauf und breites Branchen-Know-how. Seine Schwerpunkte liegen im Bereich strategischer Einkauf, angewandte Industrieökonomik und Market Design. Außerdem unterstützt er Unternehmen dabei, spieltheoretisches Wissen in komplexen Vergabeentscheidungen anzuwenden.*

© 2020 Handelsblatt GmbH - ein Unternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH & Co. KG

Verlags-Services für Werbung: [www.iqm.de](http://www.iqm.de) (Mediadaten) | Verlags-Services für Content: Content Sales Center | [Sitemap](#) | [Archiv](#)

Realisierung und Hosting der Finanzmarktinformationen: vwd Vereinigte Wirtschaftsdienste GmbH | Verzögerung der Kursdaten: Deutsche Börse 15 Min., Nasdaq und NYSE 20 Min.

---